



Desde Enfoque Interno estamos convencidos que cambiar es una decisión compleja pero, si es tomada a tiempo, puede lograr distintos resultados.

**"Locura es hacer la misma cosa una y otra vez
esperando *obtener diferentes resultados*" (A. Einstein)**

Hoy en día se precisa de una estructura FLEXIBLE y PROACTIVA que permita responder rápida y eficientemente las situaciones que ocurren en el exterior. La única constante es el cambio.

- § Presencia de nuevos competidores.
- § Adquisición o venta de empresas competidoras.
- § Integración vertical de clientes o proveedores.
- § Nuevos sustitutos.
- § Auge o depresión del sector industrial.
- § Rápido crecimiento de la empresa.
- § Alteraciones significativas en el precio de los principales insumos.
- § Cambios significativos en la Moda o en las costumbres del consumidor.

Por ello creemos que pensar en equipo y gestionar los procesos (actividades interrelacionadas), son las herramientas que necesitamos para alcanzar los objetivos y aprender continuamente. Cuando las cosas salen mal, los gerentes primero preguntan "¿qué está mal en el proceso o es inadecuado?" No "quién lo hizo?" Aquí el enfoque se centra en los procesos y no en las personas. El estilo de gestión cambia de "gestionar personas" a "liderar a la gente para mejorar sus procesos"

La satisfacción de nuestros clientes depende de lo bien que se comporten nuestros procesos. Esto depende de lo bien que apliquemos las habilidades y creatividad de nuestra gente en la mejora de los procesos existentes y la creación de nuevos procesos, para no sólo satisfacer sino superar las expectativas de nuestros clientes. Lo que necesitamos es, justamente, la mejora continua. Es un cambio cultural que nos lleva a pensar que "siempre existe una mejor forma de hacer las cosas, sólo que no la hemos encontrado".

Con la mejora continua se pueden corregir los denominados costos ocultos. Los costos ocultos tienen que ver con los derroches y las pérdidas. Como su nombre lo indica son gastos que no están registrados en ningún libro. Por ejemplo:

- Falta de idoneidad de las personas y/o pobre desempeño del personal
- Obsolescencia o mal funcionamiento del equipo
- Mal almacenamiento de insumos y productos
- Mal manejo de las compras
- Desperdicio o daño de insumos



Nuestra propuesta se basa en 5 puntos claves:

- 1) Recopilación, procesamiento y análisis de información. Crear los sistemas de información para medir la gestión (indicadores, porcentajes, valores, plazos, etc.)

LO QUE NO SE MIDE, NO SE CONOCE
LO QUE NO SE CONOCE, NO SE CONTROLA
LO QUE NO SE CONTROLA, NO SE GESTIONA
LO QUE NO SE GESTIONA, NO SE MEJORA

- 2) Determinación de los objetivos
- 3) Análisis de los procesos actuales. Actividades que originan resultados.
- 4) Mejora de los procesos.
- 5) Estabilidad de los procesos.

Nuestro trabajo, en definitiva, busca:

- **Mayores beneficios:** Reduce costos e incrementa el rendimiento de los procesos.
- **Mayor satisfacción del usuario:** Reduce plazo de servicio, mejora calidad del producto/servicio.
- **Mayor satisfacción del personal:** Mejor definición de tareas evitando desgastes en las relaciones. Cada empleado conoce efectivamente el aporte de su trabajo en la gestión total.
- **Mayor conocimiento y control de los procesos:** Permite la determinación y eliminación de causas de situaciones negativas.
- **Conseguir un mejor flujo de información y materiales:** Permite mejorar los caminos de comunicación de personas, recursos e información.

No olviden que los motores de cambio son Uds. y que nosotros somos una guía para llegar a la Organización que desea.

JUAN PABLO BURRIGUINI
Consultor